

Historisch:

Taylorismus (1900)

Bürokratisches Modell (Fayol, 1916)

Human Relations Modell (1930)

Management by ... (1970)

Harzburger Modell (1975)

Management by objectives (1980)

Corporate Culture, Partizipation, Integration (1990)

Inhaltlich:

Taylorismus

4 Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung:

1. Leiter entwickeln System für jedes Arbeitselement
2. Nach wissenschaftlichen Aspekten werden Mitarbeiter ausgewählt, geschult und weitergebildet
3. Herzliches Einverständnis mit Arbeitnehmern
4. Arbeit und Verantwortung verteilen sich gleichmäßig auf Leitung und Arbeitnehmer. Die Leitung übernimmt die Aufgaben, für die sie besser geeignet ist, während bisher fast alle Verantwortung bei den Arbeitnehmern lag.

Bürokratisches Modell

| | | | |
|---------------|--|-------------------|--|
| Schwerpunkte: | Planung Organisation Weisung Kontrolle Steuerung | Motivation durch: | Arbeitsteilung Bezahlung Zentralisierung Esprit des Corps Arbeitsbesetzung |
|---------------|--|-------------------|--|

Modelle der bürokratischen Organisation entsprechend der Prinzipien Max Webers Theorie des bürokratischen Handelns (1921):

1. Bürokratie bestimmt das Handeln
2. Ziele sind eindeutig und werden von oben nach unten durchgesetzt
3. Fakten sind der Spitze weitgehend bekannt
4. Macht und Kontrolle durch Anweisungen, autorisierte Programme und Aktenmäßigkeit
5. Der Entscheidungsprozess ist geordnet durch prozedurale Rationalität
6. Die Normvorstellung ist geprägt durch Erfahrung, Ordnung und Stabilität

Taylorismus

- Arbeitsteilung
- Verantwortungsteilung
- Delegation
- Training
- Fürsorge
- Leistungslohn

Human Relations

- Informelle Strukturen bestimmen
- Gruppenprozesse dominieren
- Ziel: Arbeitszufriedenheit
- Diffuse Verantwortung
- Selbstorganisation

Kooperation

- Zielvereinbarung
- Verantwortungsdelegation
- Stolz auf Erfolge
- Selbstkontrolle
- gemeinschaftliche Plang., Umsetzg. und Kontrolle
- Beteiligung an Entscheidungen

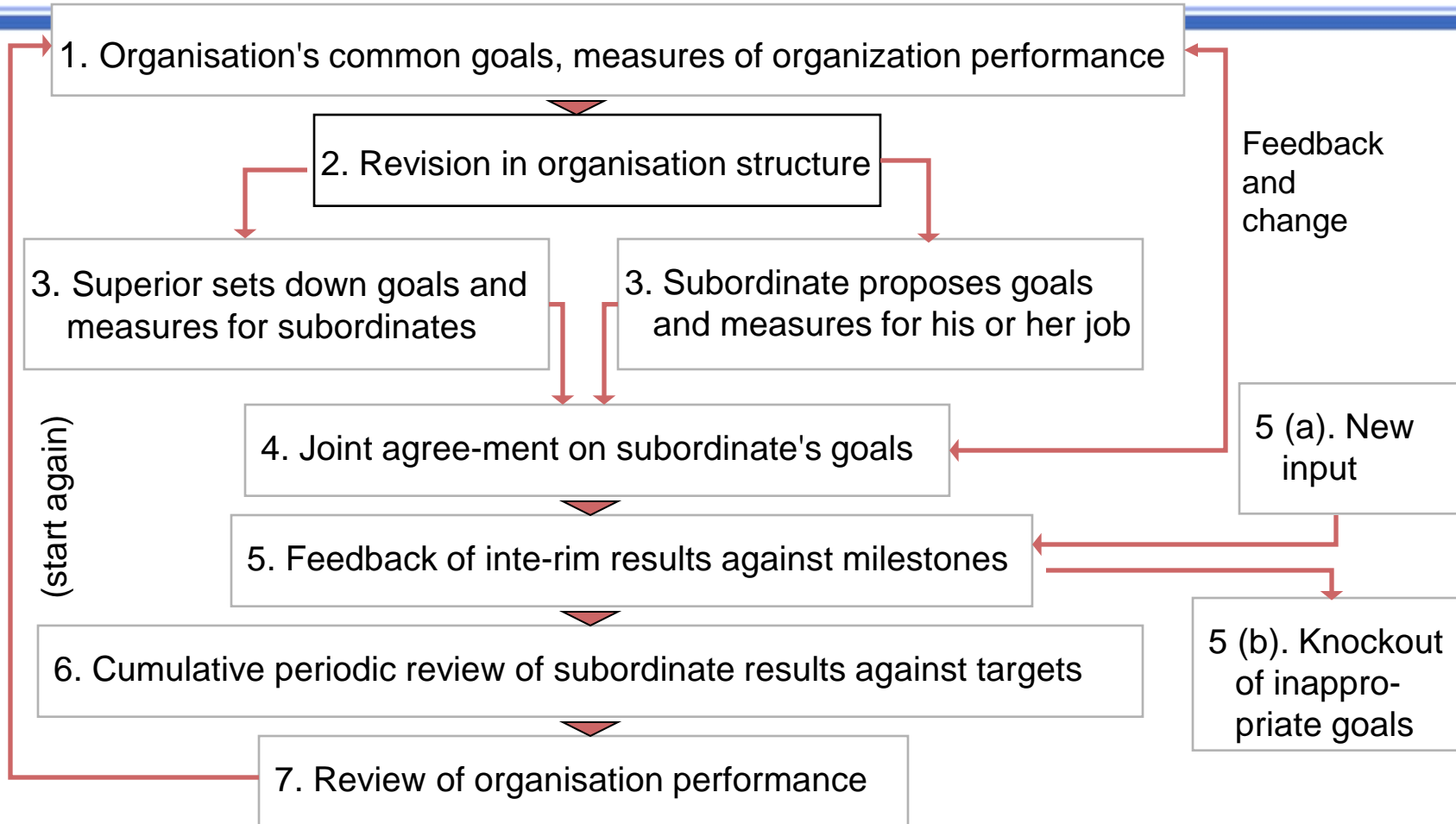
Bürokratisches Modell

- Planung
- Organisation
- Weisung
- Kontrolle
- Steuerung

Management by

- ... break through (Organisationswandel)
- ... ideas (leitbildorientiert)
- ... results (ergebnisorientiert)
- ... systems (systemorientiert)
- ... exceptions (nach Ausnahmeprinzip)
- ... delegation
- ... motivation
- ... objectives (Zeilorientierung: neutrale, autoritäre und kooperative Form)
- ... objectives (Harzburger Modell)

Management-by-Objectives Process

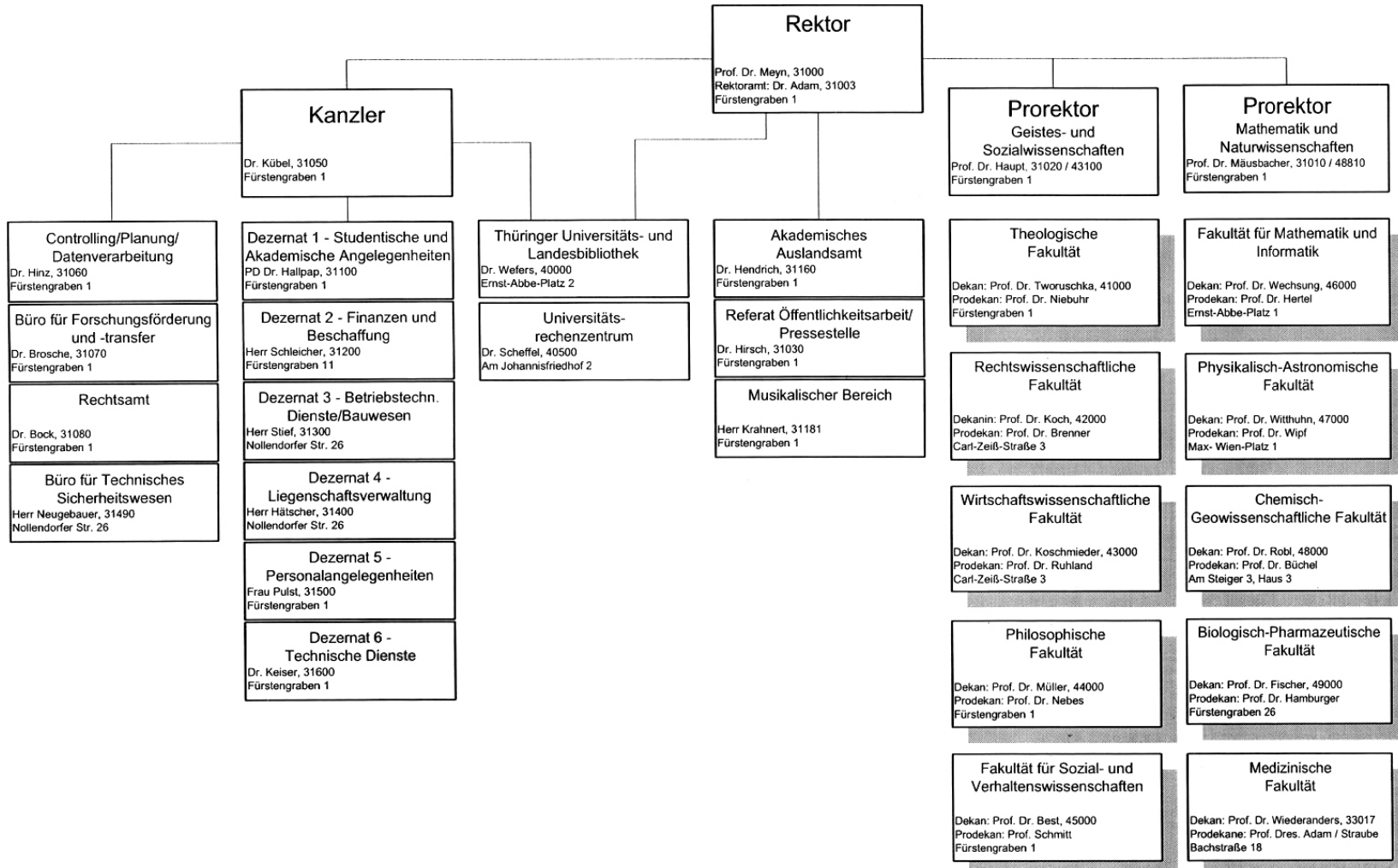


Superior and subordinate together work out objectives for the subordinate; periodic review of results may lead to changes in the organisation's goals and structures or in the subordinate's status or salary.

Odiorne, G.S. (1979). *MBO II: A system of Managerial Leadership for the 80s*, Belmont: Fearon Pitman.

Organisationspsychologie

ORGANISATIONSSTRUKTUREN ORGANISATIONSDIAGNOSE ORGANISATIONSENTWICKLUNG



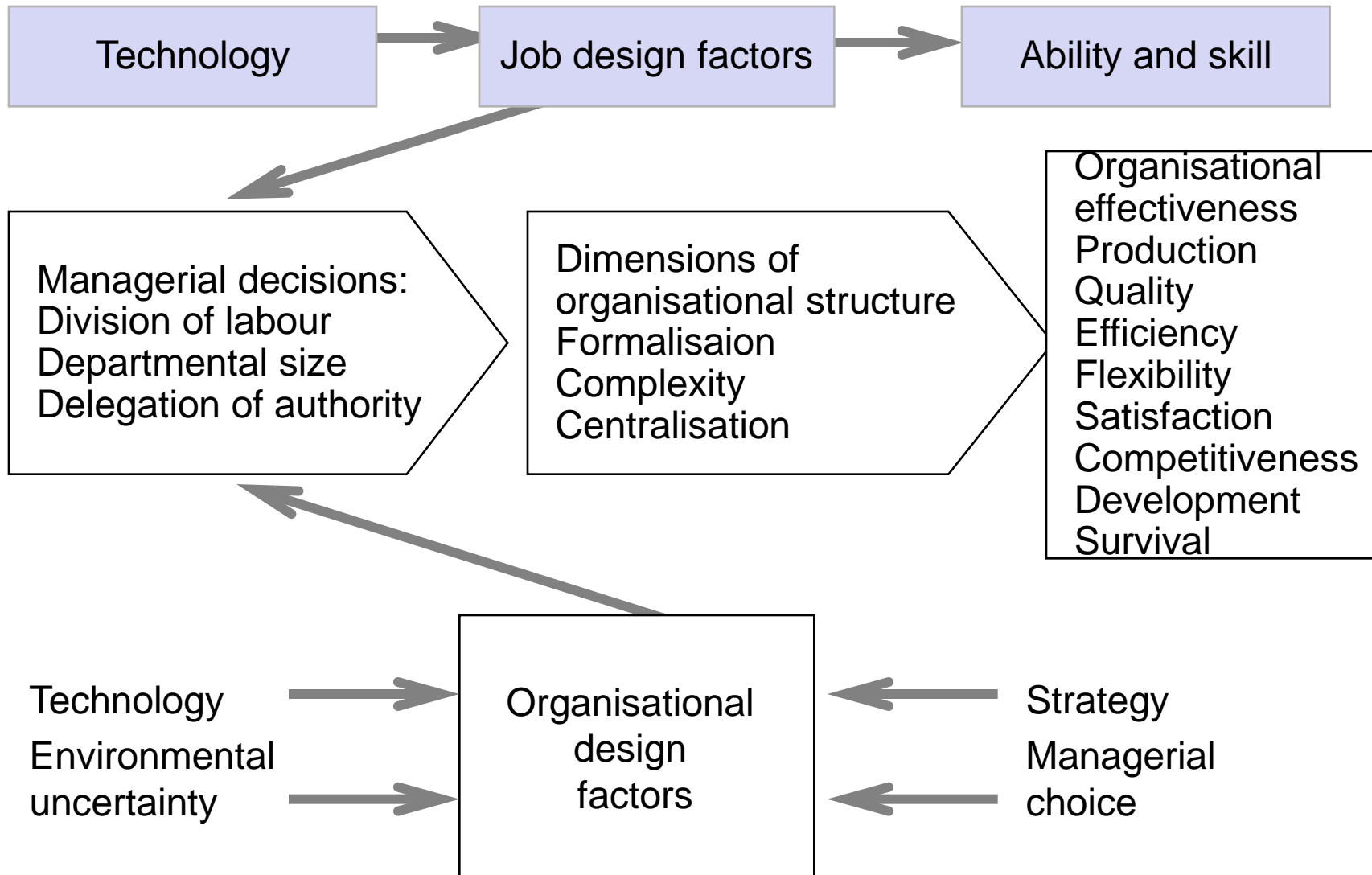
▶ Definition Organisation:

„Eine Organisation ist eine soziales Gebilde, das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regelungen aufweist, mit deren Hilfe die unter die Mitgliedschaftsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziel ausgerichtet werden sollen.“ (zit. nach Scholl in Anlehnung an Kieser / Kubicek 1983; In: Schuler 1992)

▶ Beispiele verschiedener Organisationen:

Krankenhaus, Jenoptik AG, Predigerseminar, FC Bayern München, DRK Kreisverband, Stadtverwaltung Jena etc.

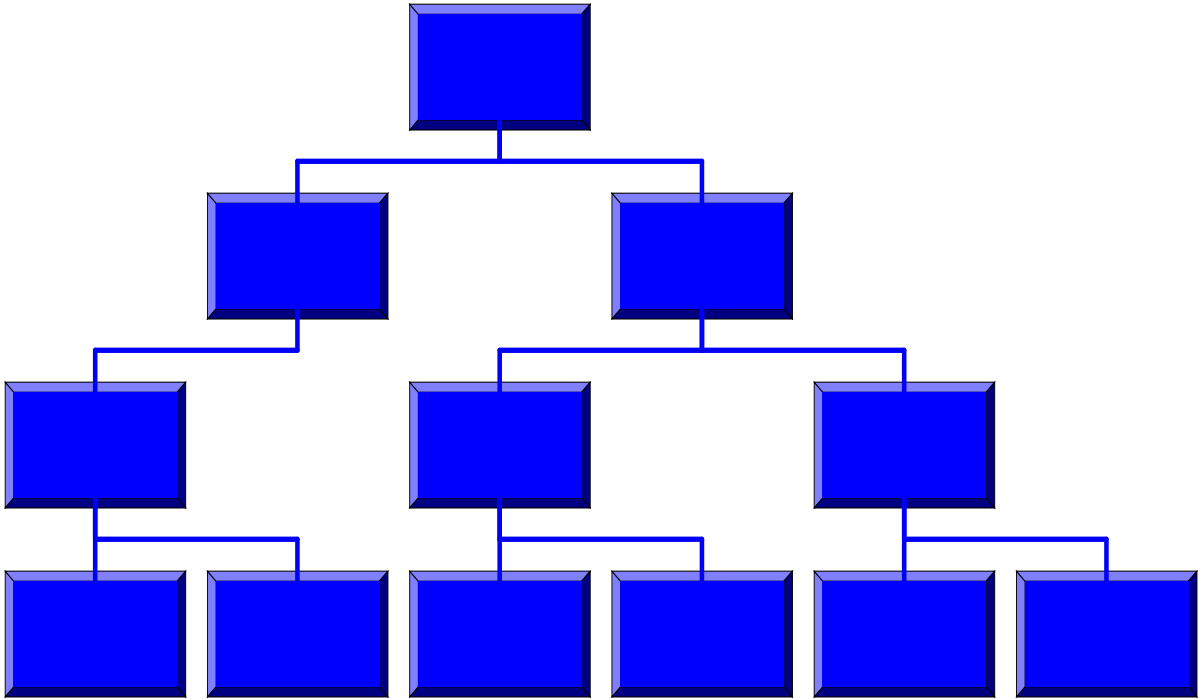
Organizational Structure & Function



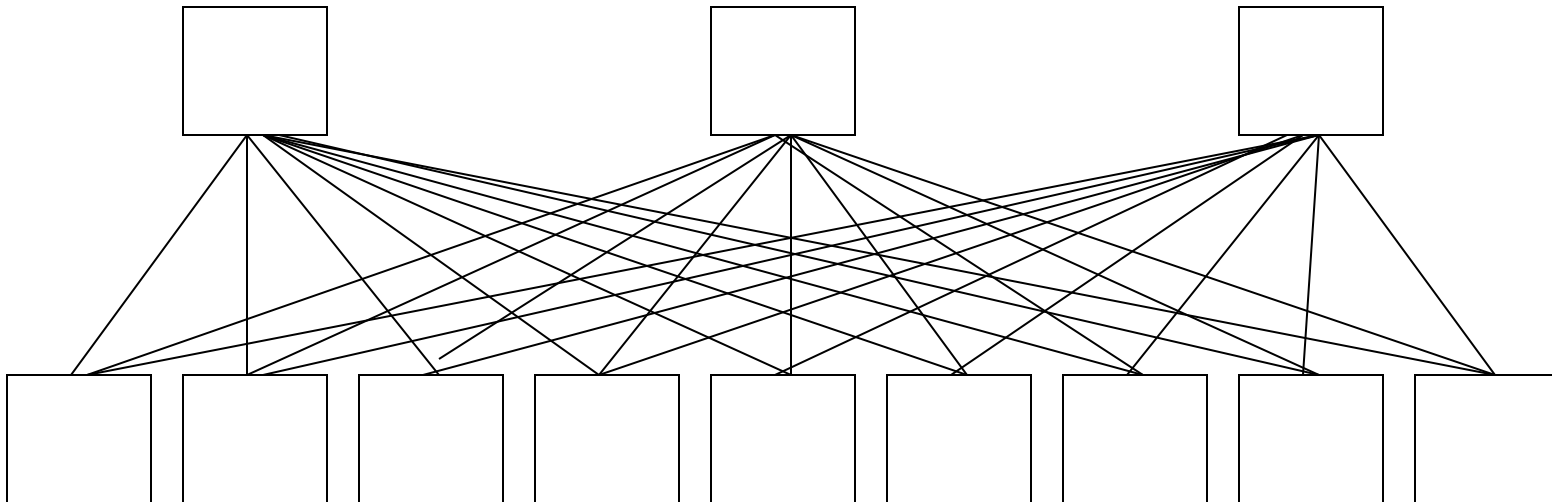
- ▶ Linienorganisation
- ▶ Matrixorganisation
- ▶ Stabsorganisation
- ▶ Projektorganisation
- ▶ Virtuelle Unternehmen

Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen

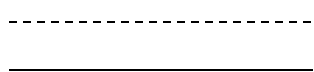
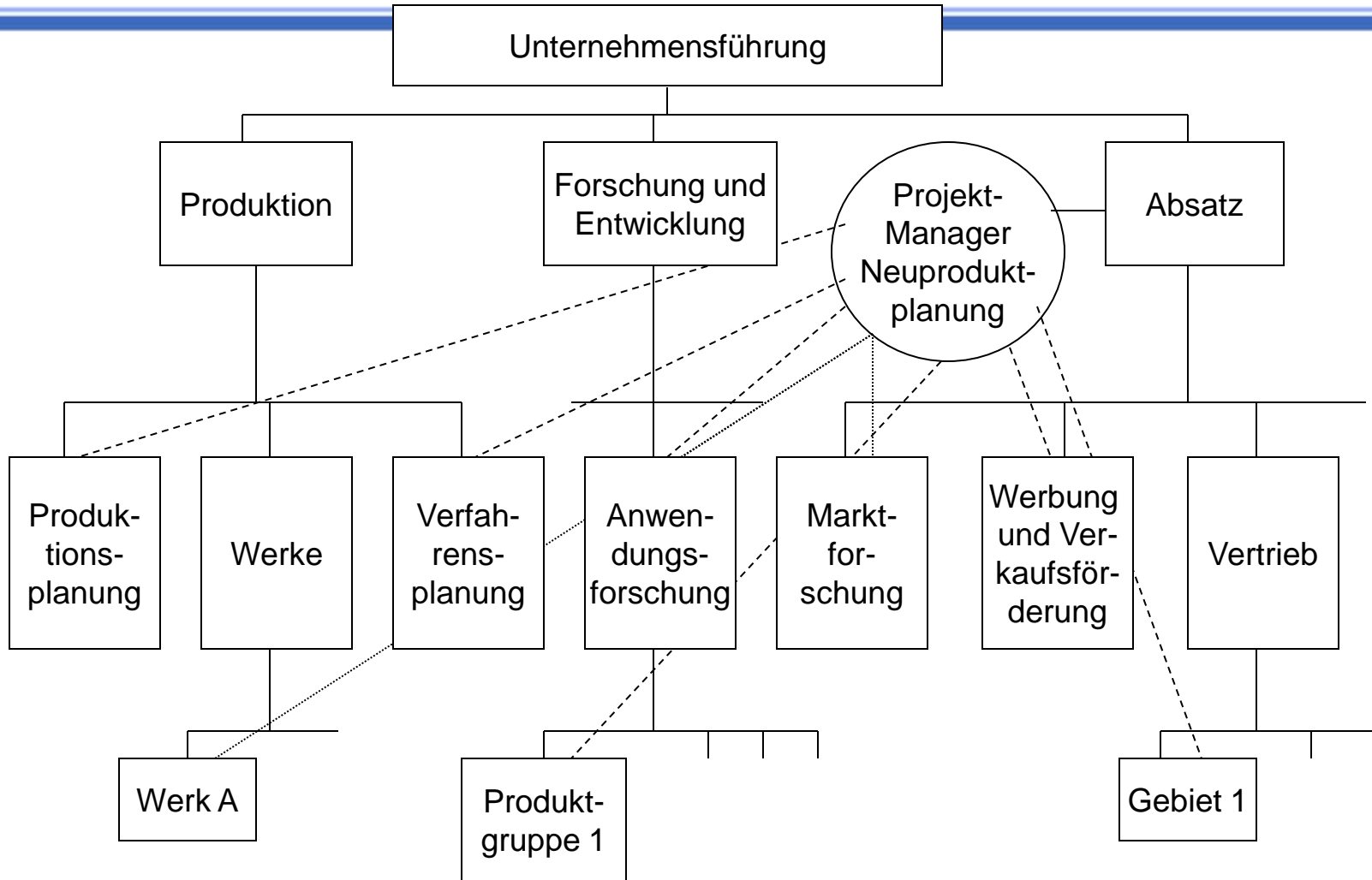
Idealtyp des Einliniensystems



Der Idealtyp des Mehrliniensystems

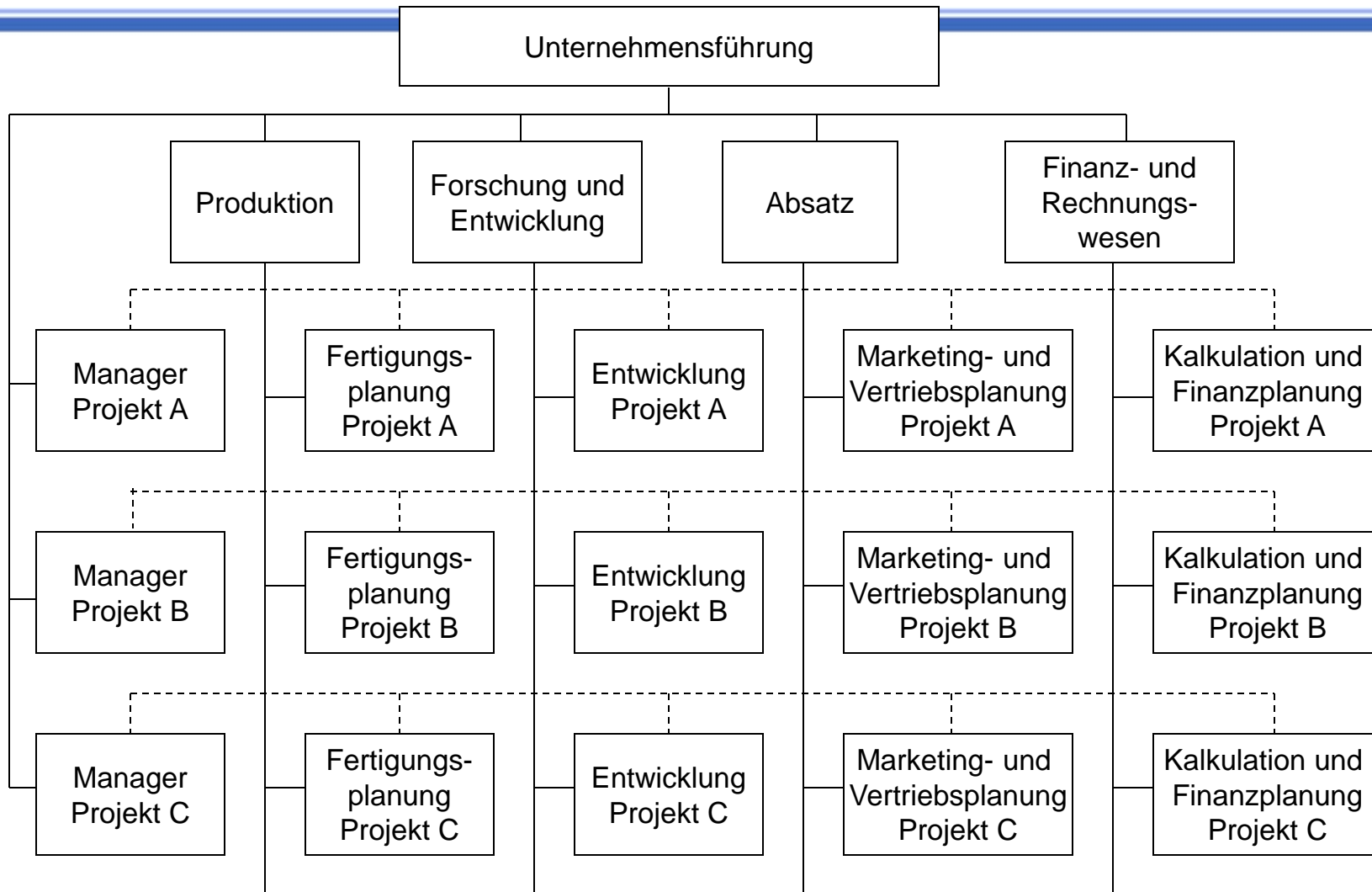


Einfluss - Projektmanagement



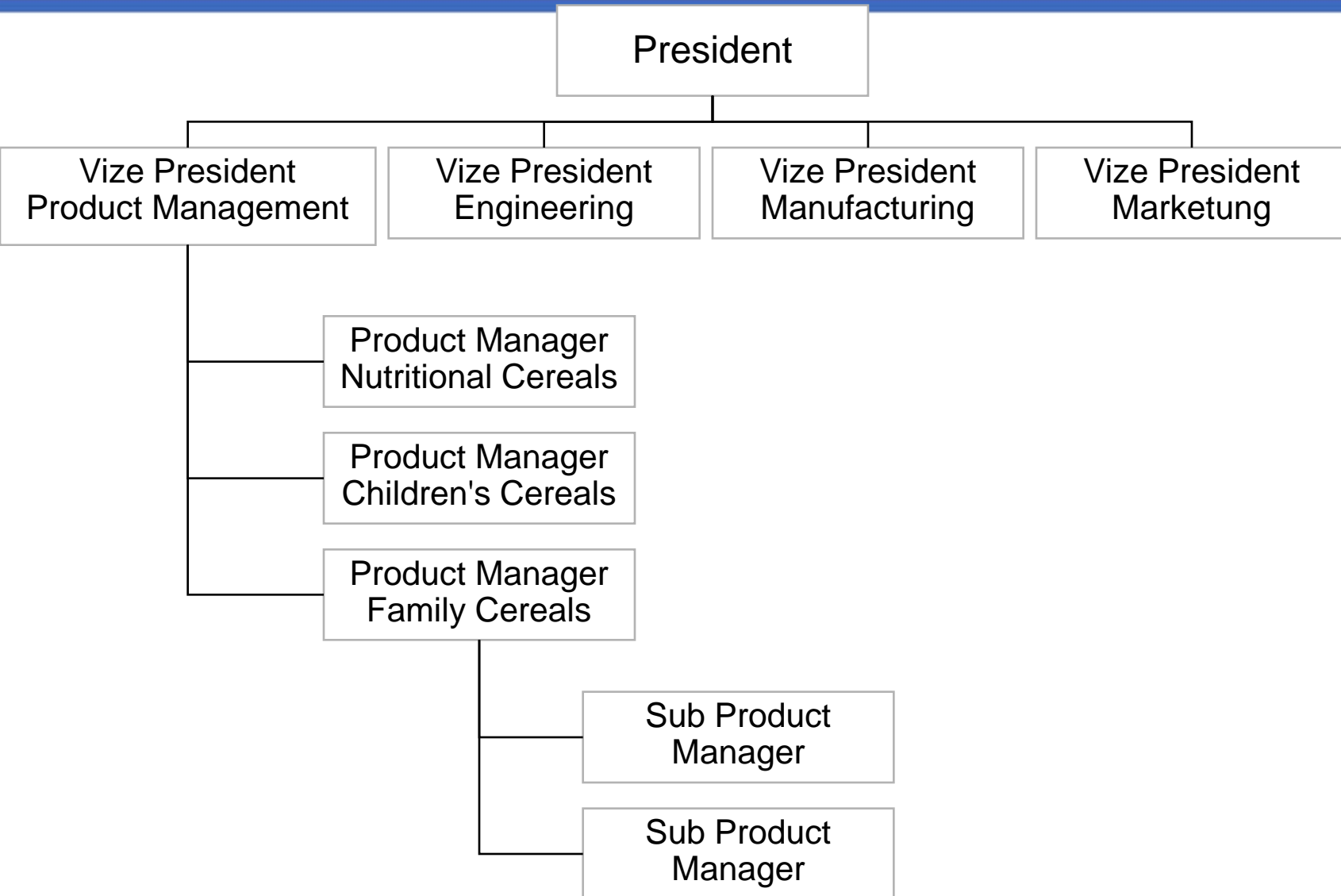
----- Gesamtkompetenz und -verantwortung
_____ Informationsbeziehungen des Projektmanagers

Projekt - Matrix - Organisation



----- fachl. + disziplin. Kompetenz und Verantwortung
_____ projektbezogene Kompetenz und Verantwortung

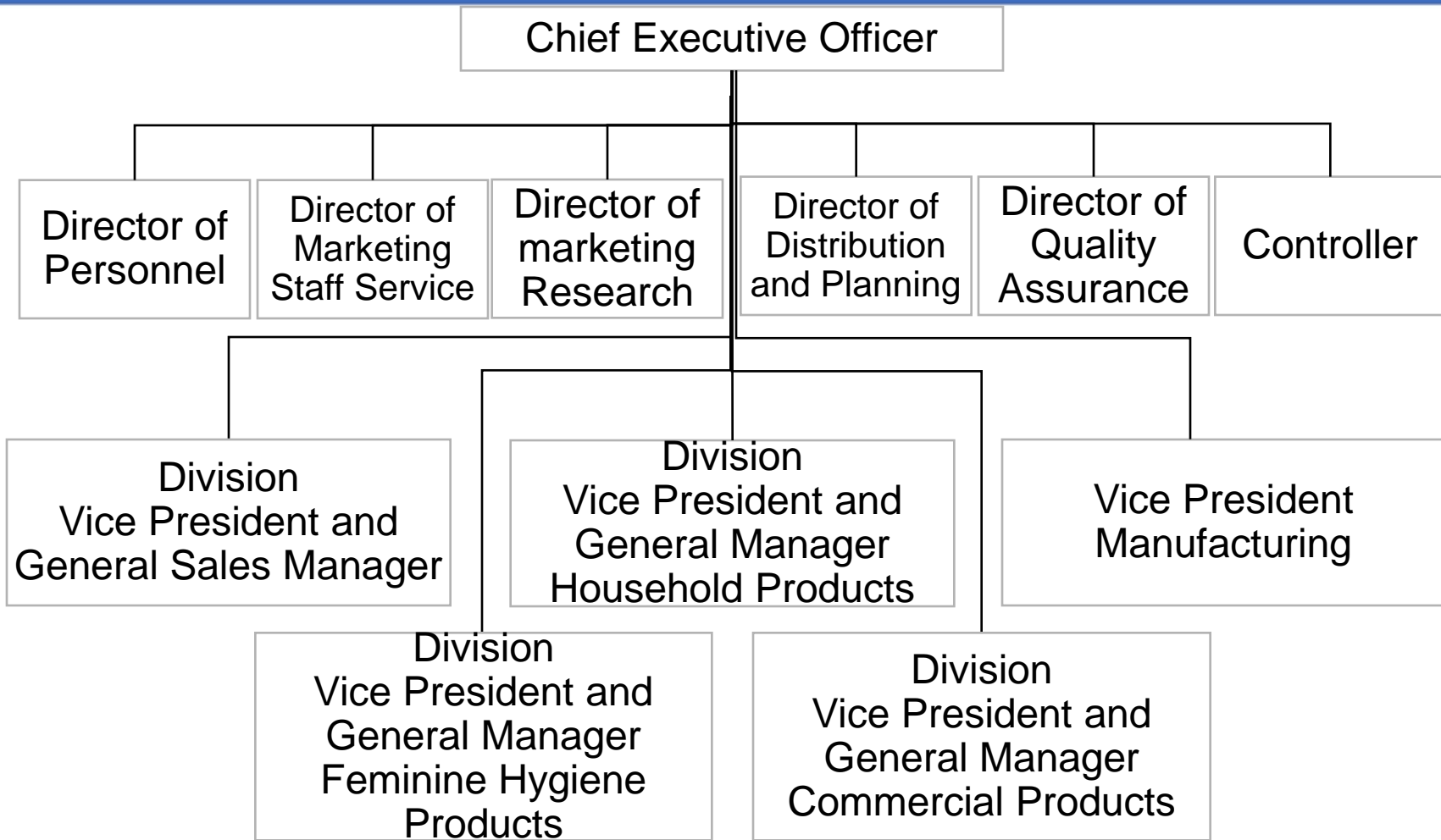
Fully Evolved Matrix Organisation



Matrix Organisation

| Projects, Products | Functions | | | |
|-------------------------|---------------|-----------|-------------|---------|
| | Manufacturing | Marketing | Engineering | Finance |
| Project or Product A | | | | |
| Project or Product B | | | | |
| Project or Product C | | | | |
| Project or Product D | | | | |
| Project or Product E | | | | |

Consumer Product Division, Kimberly-Clark Corporation: Organisational Structure



University of Kentucky Community College System

Territorial-Based Structure



Chancellor for the Community
College System

Assistant to the
Chancellor

Vice Chancellor
Academic Affairs

President Ashland
Community College

President Hazard
Community College

Vice Chancellor
Business Affairs

Assistant
Vice
Chancellor
Student
Affairs

Student
Records
Student
Services

- Programm
Planning and
Development
- Faculty/ Staff
Development
- Institutional
Research
- Development
- Personnel
- Computer
Services
- Library
- Mobile Trainin
- Public
Relations
- Business/In-
dustry Service

President
Elizabethtown
Community College

President
Hopkinsville
Community College

President Henderson
Community College

President Jefferson
Community College

President Lexington
Community College

President Maysville
Community College

President
Madisonville
Community College

President Owensboro
Community College

President Paducah
Community College

President Southeast
Community College

President Somerset
Community College

President
Prestonburg
Community College

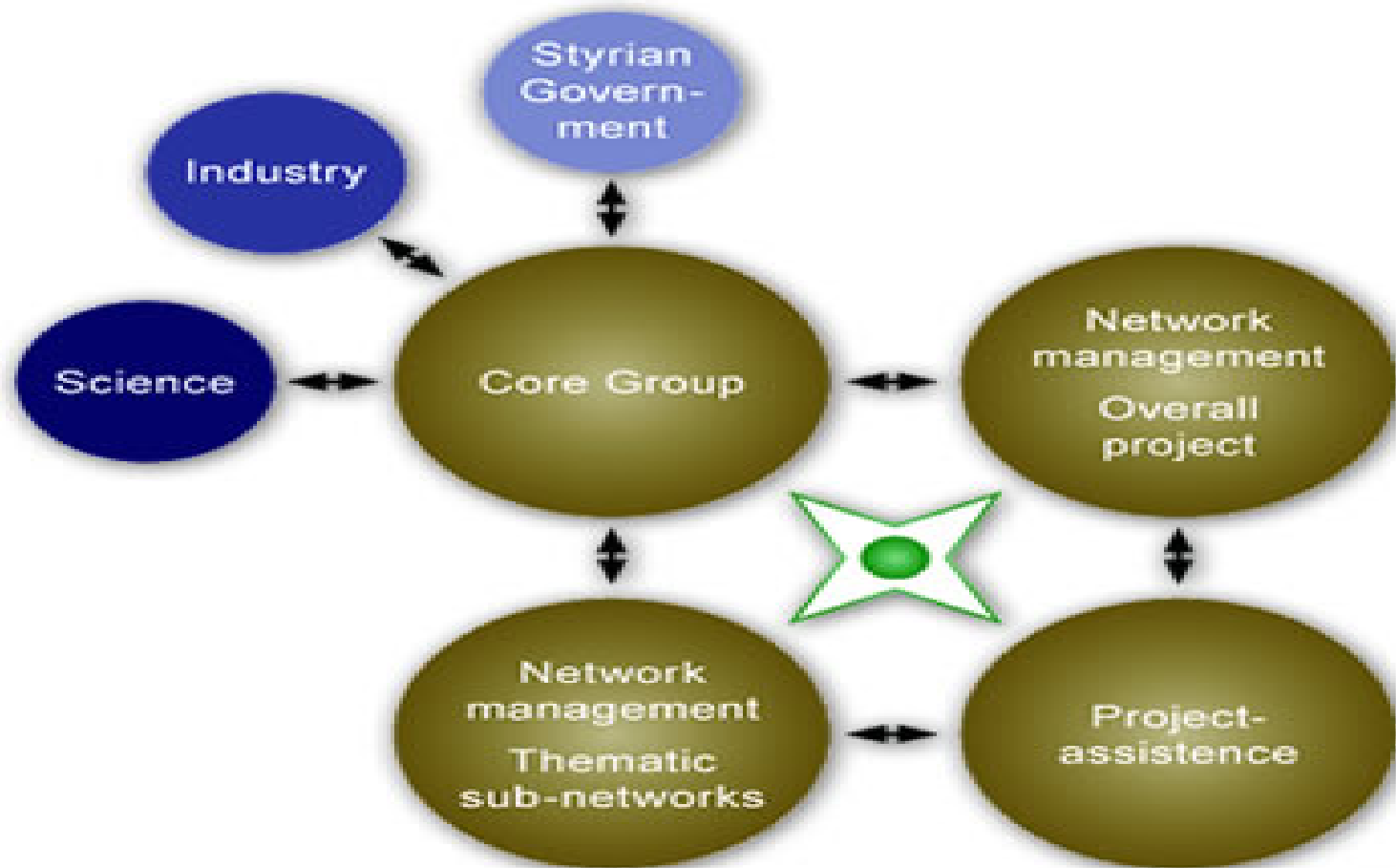
- Planning and
Budget
- Contracts and
Grants
- Business Services
- Maintenance and
Operations
- Bookstores/
Auxiliaies
- Construction and
Renovation
- Communications

Teil A) Die Netzwerkorganisation

Das strukturelle Gegenstück zur hierarchischen Organisation ist das **Netzwerk**.

- Mehrlinienorganisation mit einem hohen Grad an **Dezentralisierung**.
- **interne Netzwerke**: siehe Projektorganisation
- **externe Netzwerke: Hybridform aus Markt und Hierarchie**.
- **informale Organisation**: gemeinsame Werte, Vertrauen, Ziel-Commitment
- **effiziente Organisationsform** zur schnellen Reaktion auf **günstige Gelegenheiten** und eine komplexe Organisationsumwelt
- notwendige **Balance** zwischen individuellen und kollektiven **Interessen**
- **Dilemma** aufgrund Hybridform: Gleichzeitigkeit von **Kooperation** und **Konkurrenz**

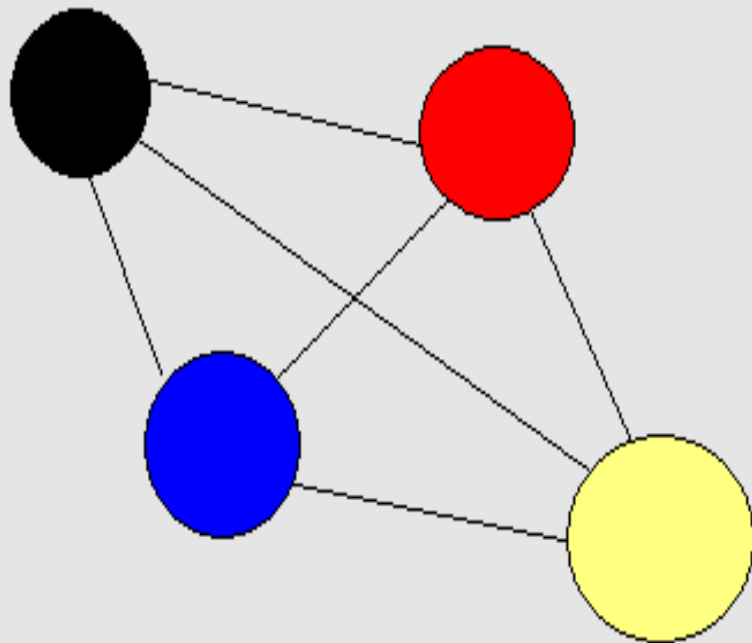
Ein externes Netzwerk



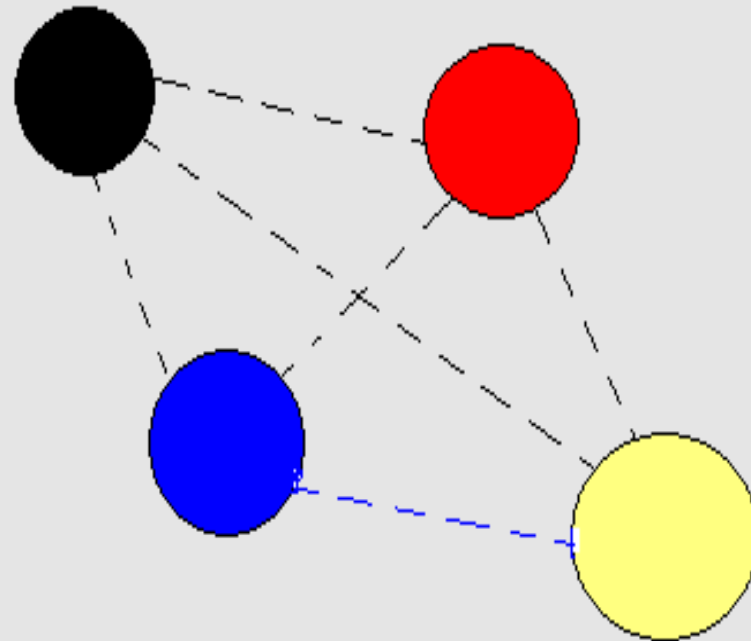
Teil A) Die virtuelle Organisation

Verwandte ersten Grades

externes Netzwerk



virtuelle Organisation



Kernmerkmale virtueller Organisationen

- **dynamisches Netzwerk unabhängiger Unternehmen, Unternehmenseinheiten**
- **temporärer Zusammenschluss**
- **Zweckgebundenheit**
- **zeitliche und räumliche** Verteiltheit der Zusammenarbeit
- **technologische** Basis: Globale Rechnernetzwerke
- **Kooperationsdilemma** wie im externen Netzwerk: **Kooperation** aufgrund günstiger Gelegenheiten bei gleichzeitiger **Konkurrenz**

Teil A) Die virtuelle Organisation und die Netzwerkorganisation

SPEKTRUM VIRTUELLER UNTERNEHMEN

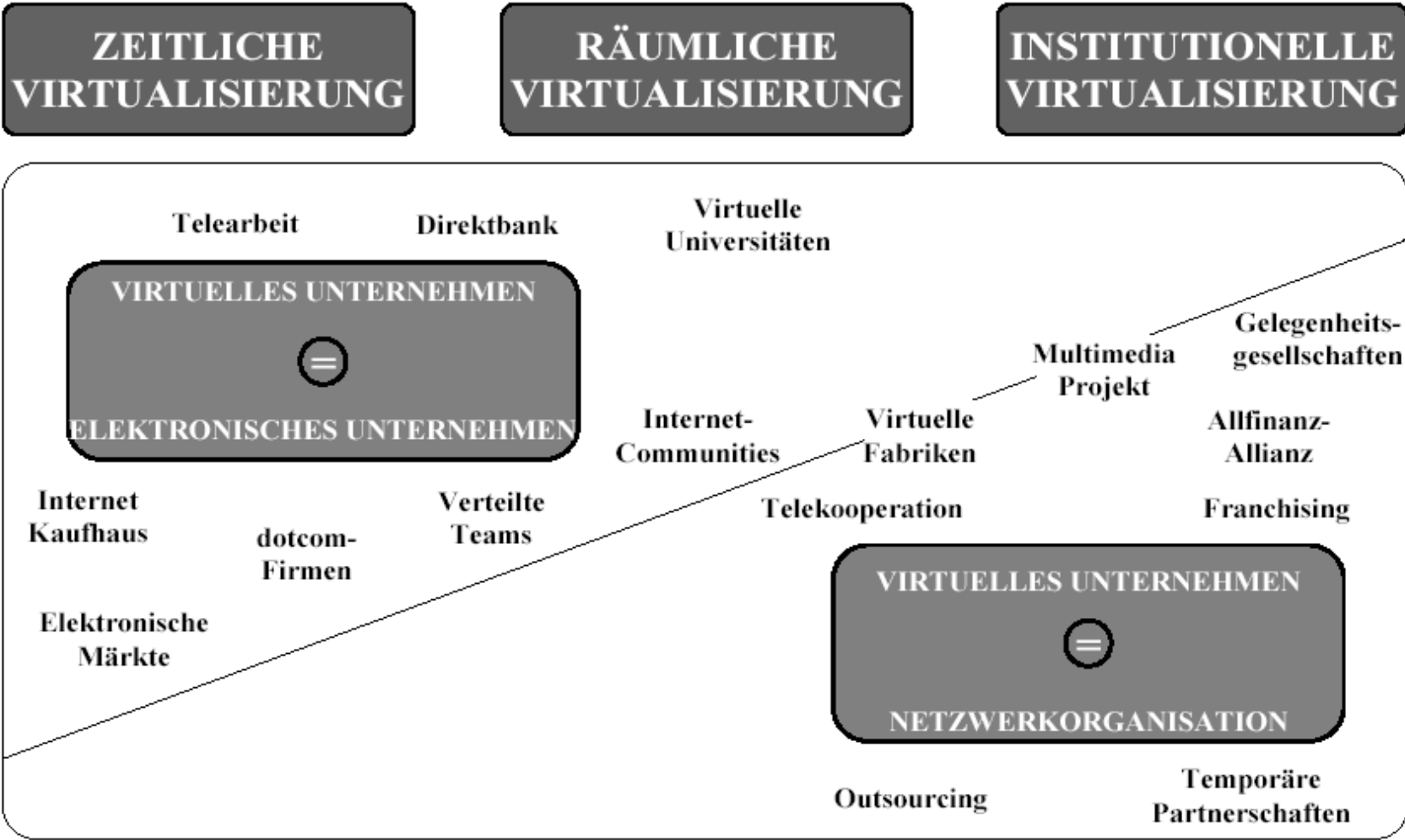


Abbildung nach Reiß (2002)

Teil B) Gestaltungsherausforderungen für die Arbeit in virtuellen Organisationen aus einer arbeitspsychologischen Perspektive

- **Strukturen:** Funktions- und Aufgabenbeschreibung zwischen Explikation (Klarheit der Funktionen) und informellen Strukturen (flexible Anpassung)
- **Prozesse:** Kommunikation über organisationale Grenzen hinweg
laterale Führung der „boundary spanner“ (Grenzgänger)
Vertrauenskultur vs. Beutegemeinschaft: Kooperation und Konkurrenz
evtl. interkulturelle Arbeit
Aufgabeninterdependenz vs. Gefahr des „social loafing“ (Trittbrettfahrerei)
- **Technik:** medial vermittelte Kommunikation und der Umgang mit Emotionen
Aspekte der Datensicherheit
Störanfälligkeit von Technik (Arbeitsunterbrechungen)
Ergonomische Aspekte dezentraler (Tele-) Arbeit
- **Individuum:** neue Stressoren, Rollenunklarheit, Virtualisierung sozialer Ressourcen (fehlende reale Kontakte), hohe Selbststeuerungsfähigkeiten, Umgang mit Unsicherheiten, Expansion Erwerbsarbeit in andere Lebensdomänen...

Teil B) Gestaltungsherausforderungen für die Arbeit in virtuellen Organisationen aus einer arbeitspsychologischen Perspektive



Das Beispiel Telearbeit in der Studie von Konradt & Schmook (seit 1999)

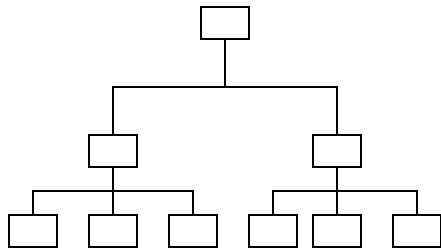
- **Vergleich** von subjektiv erfassten Belastungs- und Beanspruchungsindikatoren
- **Ergebnis: Keine** sign. Gruppenunterschiede für die meisten **Belastungsindikatoren**

(Skalen u.a.: ISTA; Gereiztheit, Arbeitszufriedenheit) von Telearbeitern (Teleheimarbeit und alternierende Telearbeit) mit Kontrollgruppen ortsgebundener Arbeitsformen in 15 Unternehmen.

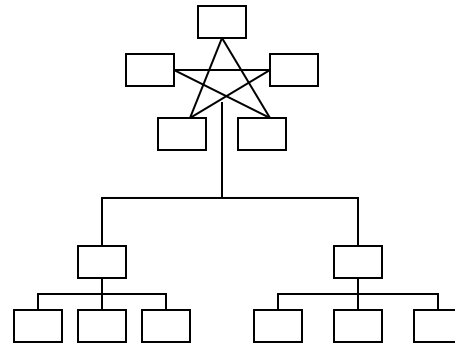
- (Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum, Variabilität, Unterbrechung...)
 - sign. Gruppenunterschiede auf der Dimensionen „Zeitspielraum“.
 - Keine** sign. Gruppenunterschiede für die **Beanspruchungsfolgen** (Gereiztheit und resignative Arbeitszufriedenheit)
 - Keine** Bestätigung der Hypothese „**sozialer Vereinsamung**“
- **Diskussion:** Tele(heim)arbeit als Variante virtueller Arbeitsorganisation zeigt hier Spielraum für neue Ansätze zur Humanisierung der Arbeit auf, statt der „Rückzugsgefechte“ humaner Arbeitsgestaltung in anderen neuen Arbeitsformen. Vergleichbare Schlüsse ziehen auch Büssing et al (2003) in ihrer Längsschnittuntersuchung.

Alternative Theorien der Organisationsstruktur

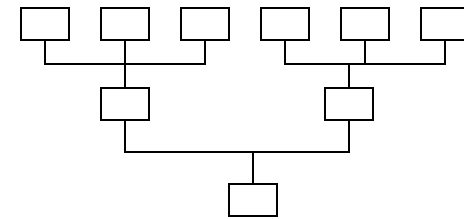
TRADITIONELL



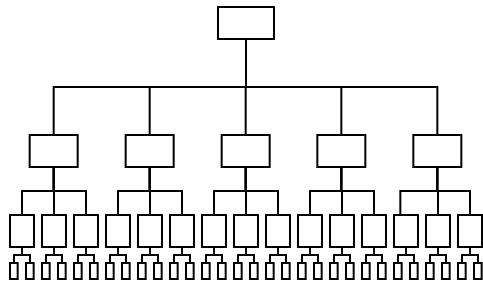
RUSSISCH



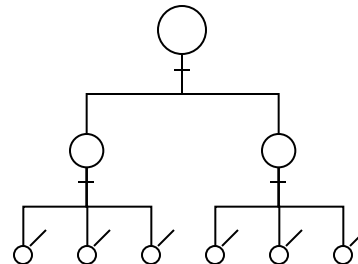
POLNISCH



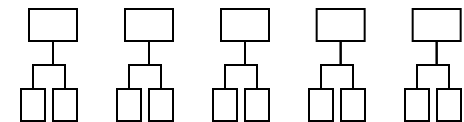
CHINESISCH



FRAUENBEWEGUNG

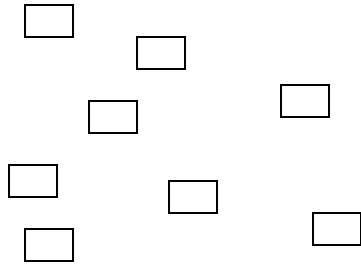


ITALIENISCH

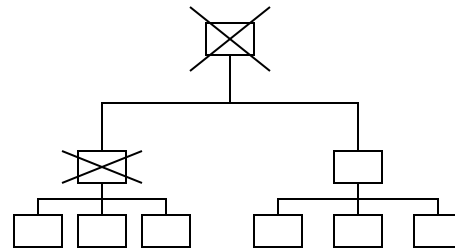


Alternative Theorien der Organisationsstruktur

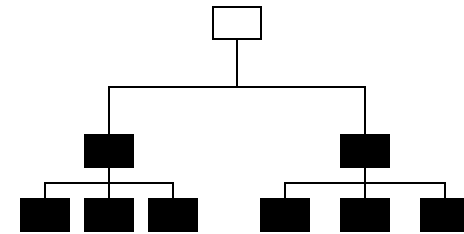
ARABISCH



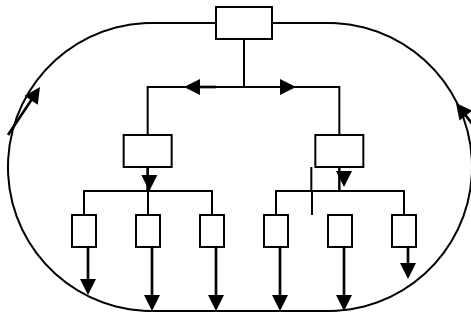
LATEINAMERIKANISCH



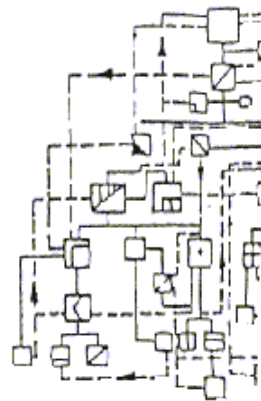
KOLONIAL AFRIKANISCH



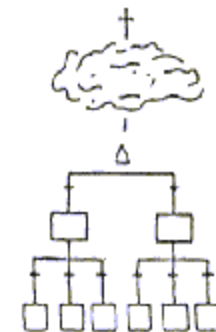
AMERIKANISCH



RHENUS



VATIKAN



Definition Organisationsdiagnose

Systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge.

Kühlmann & Franke, 1989



1. Statusdiagnostik - Prozessdiagnostik
2. offene vs. geschlossene Diagnostik
3. bedingungsbezogene vs. personenbezogene Diagnostik
4. subjektive vs. objektive Diagnostik
5. normorientierte vs. kriteriumsorientierte Diagnostik
6. Diagnostik als Messung - Diagnostik als Information
für und über Gestaltungsmaßnahmen
7. testen - inventarisieren
8. integrative (globale) Diagnostik - Detaildiagnostik
9. modellorientierte vs. fallorientierte Diagnostik

- Unterstützung bei Arbeitsplatzentscheidungen
- Verbesserung der Entscheidungen im Personalwesen
- Vorbereitung und Begleitung organisatorischer Veränderungen
- Programmevaluation
- Hinweise zur optimalen Verteilung von organisationalen Ressourcen

1. Einführungsphase
2. Erkundungsphase
3. Planungsphase
4. Durchführung der Hauptuntersuchung
5. Phase der Datenverarbeitung
6. Interpretationsphase
7. Zusammenfassung, Ergebnisbericht und Präsentation der Ergebnisse

„ Systematische Untersuchung des gegebenen Gesamtzustandes einzelner Organisationen mit dem Ziel der Aufdeckung vorhandener Organisationsprobleme und die Vorbereitung von Organisationsänderungen zum Zwecke der Verringerung oder Beseitigung dieser Probleme.“

Klages, 1980

Fragebereiche einer Organisationsanalyse (Klages & Schmidt)

- Kennzeichnung der Aufgabe
- Tätigkeitsbedingungen
- Information & Kommunikation
- Aufgabenerfüllung
- Betriebsklima, Führungsstil & Unterstellungsverhältnisse
- Zielverständnis
- persönliche Situation
- Innen- und Aussenbeziehungen
- Nichterfassung von Problemen
- persönliche Daten

- ▶ Strukturdiagnostik, dabei insbesondere:
 - Analyse gradueller Unterschiede der Strukturmerkmale, wie z.B. Spezialisierung, Delegation, Formalisierung
 - Analyse der Abhängigkeiten der Merkmale untereinander
 - Analyse des Einflusses situativer Faktoren auf Strukturmerkmale
 - Analyse des Zusammenhangs von Strukturmerkmalen und Output-Variablen, wie z.B. Effizienz oder Fehlzeiten



Koordinationsmaße:

- persönliche Weisungen
- Selbstabstimmung
- Programme (vorgegeben)
- Pläne (strategisch)
- Nicht-strukturelle Koordination



Konfigurationsmaße:

- Ein- und Mehrliniensysteme
- Fachlich begrenzte Kompetenzen
- Linien- und Stabsstellen
- Projekt- und Produktmanagement
- Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen



Maß für die Entscheidungsdelegation:

- welche Instanzen gibt es?
- wer ist wem gegenüber verantwortlich?



Maß für die Formalisierung:

- Schriftliche Fixierung von Regeln
- Aktenmäßigkeit
- Leistungsdokumentation

Wie wirkt „Organisationaler Wandel“ auf Menschen?

Wie bewirken Menschen „Organisationalen Wandel“?

MIKROLEVEL

Individuum

MESOLEVEL

Organisation

MAKROLEVEL

Umfeld

Arbeits-/Gesundheits-

-einstellungen

-motivation

-verhalten

Arbeitsgestaltung

Kooperation

Koordination

Kommunikation

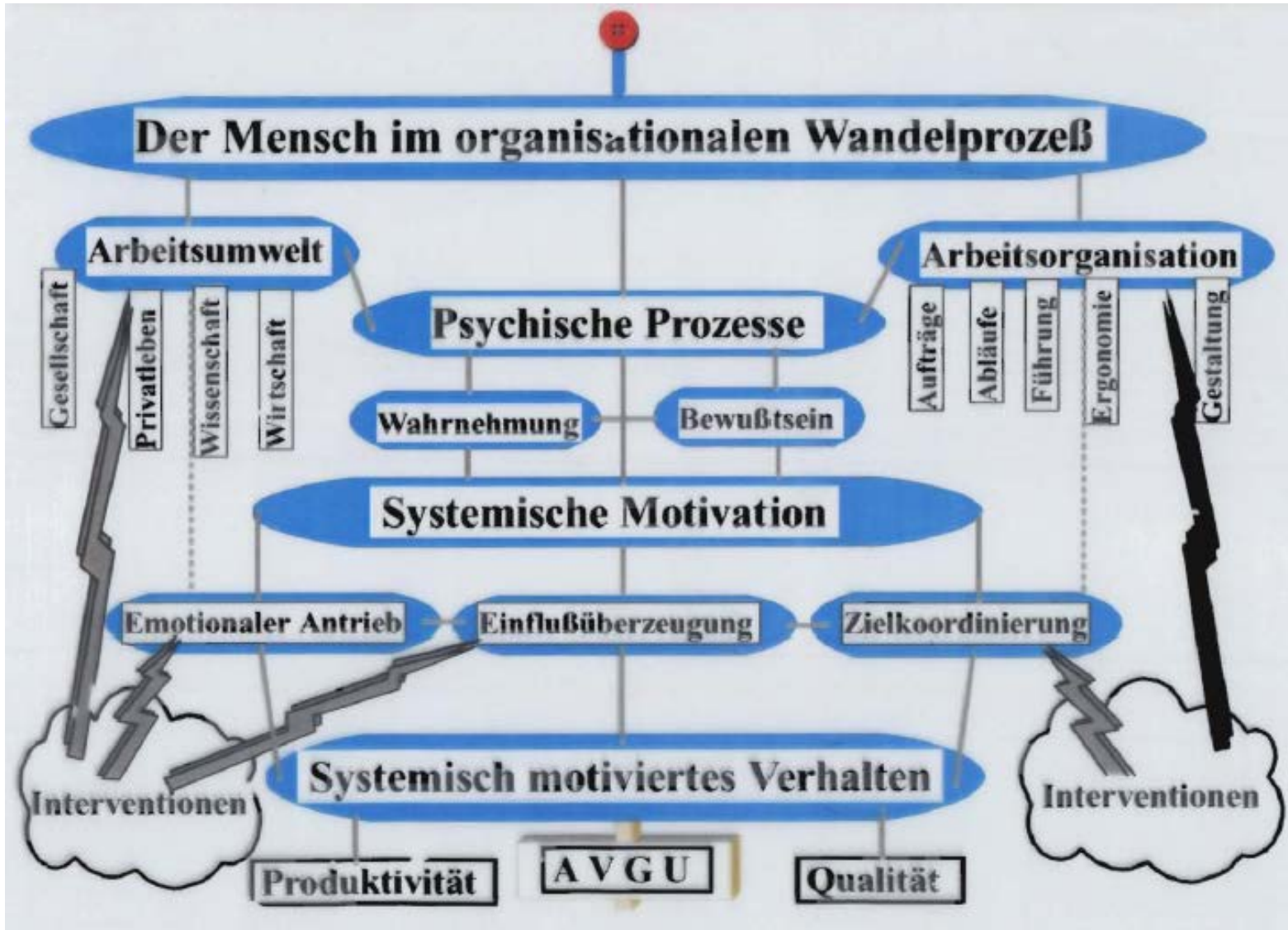
Arbeitsplanung

Flexibilität

Adaptation

Globalisierung

Interaktionsforschung



Weg 1: TOP-DOWN- APPROACH (Chefweg)

- Führungskräfte Workshop
- Lenkungskreise
- Änderung der Organisationsstrukturen
- Umsetzung durch Führungskräfte

Weg 2: BOTTOM-UP-APPROACH (Virus- Technik)

- Problemlösegruppen ohne Führungskräfte
- Schwerpunktsetzung im Team
- Teilverantwortung
- Pilotgruppe, bei Erfolg: Ausweitung
- Langsame Einbeziehung der Führungskräfte
- Änderung der Organisationsstruktur
- Änderung der Sicherheitsstruktur

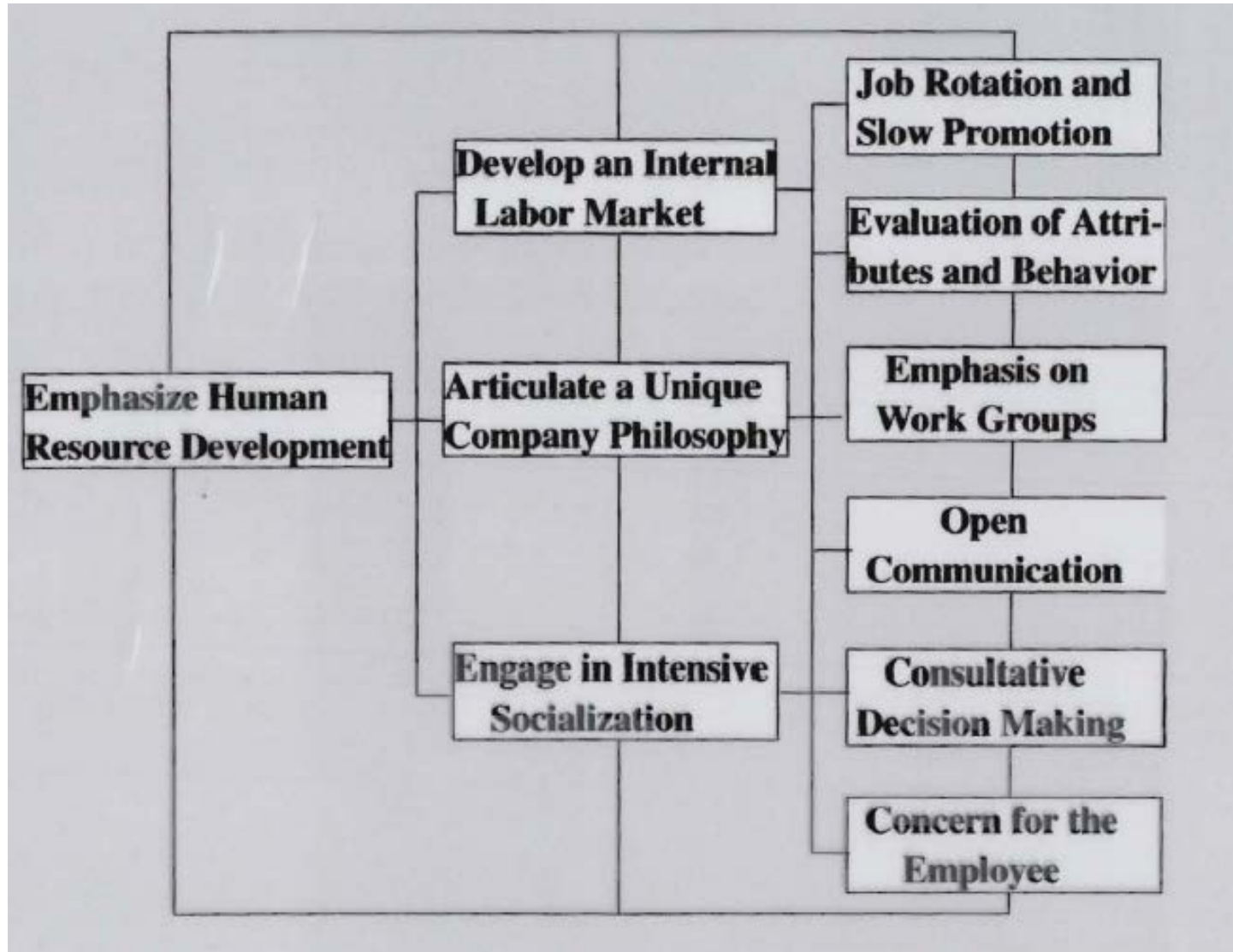
Weg 3: GANZHEITLICHER WEG (beide Richtungen)

- Partizipation auf allen Ebenen zu gemeinsamen Themen

- Motivation über
 - Beteiligung
 - Stolz
 - Verantwortung
 - Gemeinschaftliche Planung- Umsetzung und Kontrolle

Führung (Visionen) **statt Management** (Bestand
verwalten)!

Japanischer Fokus im Organisationalen Wandel (nach Steers, 1988)



- Weg 1: Ganzheitliches Vorgehen**
8 Bausteine
- Weg 2: Führungskräfte**
Motivieren, kooperieren, bauen Barrieren ab
- Weg 3: Mitarbeiter**
Stellen sich persönliche Ziele
Kommunizieren offen ihre Probleme#Bilden informelle Teams
Machen konkrete Rückmeldungen gegenüber ihren Vorgesetzten
- Weg 4: Interessenvertreter**
Befragen ihre Mitarbeiter nach deren Problemen und Zielen
Solidarisieren die Mitarbeiter
Entwickeln gemeinschaftliche Pläne
Finden darin Vorteile für die Leitung
Suchen Promoter unter den Führungskräften
Unterstützen kooperative Umsetzung
Melden Ergebnisse in beide Richtungen